

2

Referencial teórico

2.1.

Conceituação de resiliência

O conceito de resiliência tem suas origens históricas no campo da física e da engenharia, onde já era estudado desde o século XIX. Nesses campos, pode ser definido como a capacidade de um material voltar ao seu estado original, após sofrer a aplicação de pressão, sem registrar deformações permanentes. Etimologicamente, a palavra resiliência é originária do latim *resilio*, que significa retornar a um estado anterior, voltar, recuar (BARLACH *et al.*, 2008; MINELLO, 2010).

Nas relações humanas as definições de resiliência não são tão precisas e práticas quanto nas ciências físicas, já que existem vários e complexos fatores a serem considerados ao se analisar os fenômenos humanos (ANGST, 2009).

Porém o interesse no tema resiliência tem aumentado nos últimos tempos. A quantidade de artigos publicados vem crescendo significativamente, tendo praticamente triplicado a cada período de cinco anos. Se, segundo citações na *PubMed*, havia 11 referências na década 1977 – 1987, entre 1997 e 2007 foram relacionadas 508 referências à resiliência (WAGNILD, 2009). No Brasil, os primeiros trabalhos sobre este tema surgiram entre 1996 e 1998 (SOUZA & CERVENY, 2006).

No campo das Ciências da Saúde, a resiliência vem sendo estudado, notadamente na Psicologia, desde os anos 1970 (SOUZA & CERVENY, 2006), com grande desenvolvimento nesta área a partir dos estudos desenvolvidos pelo *The International Resilience Project* nos anos 1990 (GROTBERG, 1995, 1997).

As pesquisas pioneiras tinham como foco as crianças. Procuravam identificar os fatores de risco e de resiliência que influenciavam o desenvolvimento daquelas que se adaptavam positivamente, apesar de conviverem com um ambiente adverso. Ao longo do tempo, essa primeira geração de pesquisadores começou a se interessar não só nas qualidades pessoais que

permitiam a superação da adversidade (autoestima, autonomia, etc.), como também nos fatores externos ao indivíduo, tais como nível sócio-econômico, estrutura familiar, etc. (INFANTE, 2005). Posteriormente, o conhecimento e o entendimento da resiliência foram estendidos para outras populações de interesse, tais como adolescentes, adultos, trabalhadores e inclusive organizações (WAGNILD, 2009).

Ao longo das duas décadas seguintes, o foco das pesquisas continuou a evoluir, migrando da identificação dos *fatores* de proteção para o entendimento dos *processos* de proteção. Essa segunda geração de pesquisadores procurou compreender como esses fatores contribuíam para os resultados positivos, entendendo a resiliência como um processo dinâmico onde há uma interação e influência mútua entre as características pessoais e do ambiente que levam à adaptação do indivíduo, apesar da adversidade (LUTHAR *et al.*, 2000; INFANTE, 2005).

Neste contexto, a visão inicial de alguns pesquisadores de que a resiliência seria um traço pessoal, ou seja, de que as respostas aos desafios da vida seriam dependentes, condicionadas e limitadas pela resiliência hereditária e/ou habilidade inata de responder de forma resiliente, perdeu força (WAGNILD, 2011).

Assim, para a nova geração de pesquisadores, a definição de resiliência é “um processo dinâmico que tem como resultado a adaptação positiva em contextos de grande adversidade” (LUTHAR *et al.*, 2000). Nessa definição estão contidos os três componentes essenciais que conceituam a resiliência, conforme apresenta Infante (2005):

- A noção de adversidade, trauma, risco ou ameaça ao desenvolvimento humano;
- A adaptação positiva ou superação da adversidade;
- O processo que considera a dinâmica entre mecanismos emocionais, cognitivos e socioculturais que influem no desenvolvimento humano.

Sendo um dos precursores nessa linha de pensamento, para Rutter (1985, 1987) a resiliência é o balanceamento entre os fatores de risco, que geram tensão, e os fatores de proteção, que levam à reação. Assim, a resiliência é dinâmica e ativa, com os sucessos passados facilitando a superação dos novos desafios.

Várias outras definições de resiliência foram propostas ao longo do tempo, mas em grande parte seus autores se utilizaram de termos e conceitos similares, como processo, adaptação, equilíbrio, competência, determinação, otimismo e aceitação, conforme exemplificado por Wagnild (2011):

“Indivíduos resilientes possuem amor próprio, crença em sua eficácia, várias habilidades para resolução de problemas e relações interpessoais satisfatórias.” Rutter (1987);

“Processo dinâmico envolvendo interação entre processos de risco e proteção – internos e externos ao indivíduo – que agem para modificar os efeitos de eventos adversos da vida.” Rutter (1990);

“O processo de, capacidade para, ou resultado de adaptação com sucesso, apesar das circunstâncias desafiadoras ou ameaçadoras.” Masten, Best & Garmezy (1990);

“Esforços feitos para recuperar ou manter o equilíbrio, quando sob ameaça” Garmezy (1993);

“Uma característica da personalidade que modera os efeitos negativos do stress e promove a adaptação.” Wagnild & Young (1993);

“Competências e forças pessoais, que enfatizam capacidades e atributos positivos ao invés das fraquezas e patologias humanas.” Werner (1993);

“Agir sempre que possível, maximizando recursos e com foco em lidar com as consequências emocionais da adversidade.” Neary (1997);

“Resiliência é conceituada em termos de competência pessoal, tolerância ao stress, aceitação da mudança e crença em influências místicas.” Connor & Davidson (1998);

“Adaptação positiva apesar da exposição à adversidade que envolve o desenvolvimento progressivo, com novas vulnerabilidades e novas forças emergindo com novas experiências de vida.” Luthar et al. (2000).

Melillo (2005), analisando as diversas definições de resiliência, destaca que esta “se produz a partir de processos sociais e intrapsíquicos. Não se nasce resiliente, nem se adquire a resiliência naturalmente no desenvolvimento: depende de certas qualidades do processo interativo do sujeito com outros seres humanos, responsável pela construção do sistema psíquico humano”.

Ao refletir sobre a evolução do conceito de resiliência ao longo do tempo, Grotberg (2005) lista alguns enfoques ou descobertas decorrentes de novas pesquisas ou interpretações e análises complementares das pesquisas anteriormente realizadas. Por estarem relacionados ao escopo do presente estudo destacamos:

- A resiliência está ligada ao desenvolvimento e ao crescimento humano;
- A resiliência pode ser medida;
- A resiliência é um processo, existindo fatores de resiliência, comportamentos resilientes e resultados resilientes.

Em linha com este novo enfoque, Grotberg (2005) define a resiliência como sendo “a capacidade humana para enfrentar, vencer e sair fortalecido ou transformado por experiências de adversidade”.

Vale ressaltar que nesta definição não há a idéia de retorno ao ponto de partida, mas sim de evolução. De forma similar, para Wagnild (2011), responder às adversidades com resiliência não significa voltar à situação original após o problema. As pessoas resilientes enfrentam as mesmas dificuldades e níveis de stress que outros indivíduos, não sendo imunes ou resistentes ao stress. Porém, o que as diferencia das demais é que são capazes de, após a adversidade, recuperar o equilíbrio, tanto em termos mentais quanto emocionais. Mais do que isto, são capazes de aprender com a experiência tornando-se mais fortes e preparadas.

Assim, baseados nessa conceituação, consideramos no presente estudo a resiliência como sendo uma competência individual, composta por diversas características que podem ser desenvolvidas e medidas. Nos momentos de adversidade ou mudanças significativas, essas características estão constantemente influenciando e sendo influenciadas pelo contexto no qual o indivíduo está inserido, seja ele pessoal ou profissional.

2.2. Características individuais de resiliência

Como vimos na seção anterior, a resiliência se manifesta nos indivíduos através de características ou habilidades que permite a eles enfrentar, vencer e sair fortalecidos ou transformados por experiências de adversidade (GROTBERG, 2005).

Mas quais seriam essas características? Diversos autores procuraram responder essa questão a partir de suas pesquisas. Apresentamos a seguir algumas destas visões, que inclusive serviram de base para a construção do modelo de Características de Resiliência utilizado em nosso estudo de caso.

2.2.1. O “Núcleo de Resiliência” de Wagnild & Young

Gail Wagnild e Heather Young, em pesquisas *grounded-theory* realizadas ao longo dos anos 1990, identificaram cinco características básicas da resiliência. Estas características, chamadas de “Núcleo de Resiliência”, serviram de base para o desenvolvimento da “Escala de Resiliência” utilizada neste estudo. São elas: *Serenidade*, *Perseverança*, *Autoconfiança*, *Sentido de Vida* e *Auto-suficiência*.

Segundo essas autoras, ***Serenidade*** é ter uma perspectiva balanceada da vida e das experiências, moderando as respostas extremas à adversidade. ***Perseverança*** é o ato de persistir, apesar da adversidade ou decepção, demonstrando um desejo de continuar a luta pela reconstrução ou mudança, não fugindo da adversidade. A ***Autoconfiança*** é acreditar em si mesmo e reconhecer e confiar em suas capacidades e pontos fortes pessoais, utilizando os sucessos passados para apoiar e guiar suas ações, cuidar de si mesmo. Ter ***Sentido de vida*** é constatar que a vida tem um sentido e reconhecer que existem razões pelas quais vale a pena viver. Por fim, ***Auto-suficiência*** é entender que cada pessoa é única e que, se algumas experiências podem ser compartilhadas, outras devem ser enfrentadas individualmente.

2.2.2.

Os “Pilares da Resiliência” de Ojeda

Suárez Ojeda, com base em sua experiência em projetos na América Latina voltados à promoção da resiliência em comunidades carentes, identificou os atributos que normalmente surgem ao analisar o comportamento de crianças e adolescentes considerados resilientes. Esses atributos, chamados de “Pilares da Resiliência”, estão a seguir descritos (OJEDA, 1997):

- **Introspecção:** Habilidade do indivíduo em se questionar e se dar uma resposta honesta.
- **Independência:** Estabelecer limites entre si mesmo e o ambiente adverso, mantendo um distanciamento emocional e físico, porém sem cair no isolamento.
- **Capacidade de se Relacionar:** Equilibrar a sua necessidade de afeto com a atitude de se relacionar com outras pessoas através da criação de laços e intimidades.
- **Iniciativa:** Ser exigente consigo mesmo e colocar-se à prova em tarefas cada vez mais difíceis e demandantes.
- **Humor:** Ver o lado cômico das tragédias por que passe na vida.
- **Criatividade:** “Capacidade de criar ordem, beleza e finalidade, a partir do caos e da desordem.”
- **Moralidade:** Comprometer-se com valores positivos e estender sua vontade de bem-estar a todas as pessoas.
- **Autoestima:** É a base de todos os outros pilares. É cuidar de si mesmo. Pode derivar da atenção e do afeto recebidos de outras pessoas que lhe sejam importantes.

2.2.3.

As “Cinco Características de Resiliência” de Conner

A partir do questionamento de porque algumas pessoas absorvem mudanças mais rapidamente do que outras, ou ainda, no campo corporativo, de porque algumas empresas florescem durante os tempos de crise enquanto outras afundam, Daryl Conner identificou algumas características dos indivíduos resilientes (CONNER, 1995).

Conner (1995) propõe que as mudanças são processos que, para serem bem conduzidos e gerenciados, exigem resiliência tanto dos indivíduos quanto das organizações. Pessoas e empresas que demonstram características de resiliência normalmente prosperam durante rupturas ou desorganizações. Elas voltam mais rapidamente ao equilíbrio, mantêm elevados níveis de produtividade e eficiência, preservam sua saúde física e emocional e conseguem atingir mais os seus objetivos.

Conner, que criou a empresa de consultoria ODR, Inc. voltada ao estudo da mudança, definiu resiliência como sendo a habilidade de absorver altos níveis de mudança apresentando o mínimo de conduta disfuncional (CONNER, 1995; LOW, 2010).

A cinco características básicas dos indivíduos resilientes, segundo Conner (1995) são *Positividade, Foco, Flexibilidade, Organização e Pro-atividade*. Estas não são independentes umas das outras e interagem entre si de forma a auxiliar as pessoas a lidarem com situações adversas. A seguir, uma breve descrição destas características (CONNER, 1995; ODR, 1995 apud LOW, 2010).

A **Positividade** é entendida como ter a opinião de que a vida é um desafio, porém cheia de oportunidades. Pessoas que adotam esta postura são capazes de achar elementos positivos mesmo em situações negativas, antever momentos futuros melhores e encarar as experiências de forma construtiva. Isto impacta positivamente os indivíduos, pois permite que sejam vistas as oportunidades em várias situações e as melhores maneiras de atingir os objetivos desejados. Sob o ponto de vista pessoal os indivíduos positivos tendem a confiar em sua análise e julgamento, agindo de maneira mais segura.

Já o **Foco** é definido como ter uma clara visão do que há para ser alcançado, com forte senso de objetivos e prioridades. O processo de avaliar a alocação de recursos escassos é simplificado, evitando-se o dispêndio indevido de energia e recursos em ações sem importância.

A característica de **Flexibilidade** está relacionada a ser adaptável na reação à incerteza. É a habilidade de trocar prontamente o significado das experiências e tolerar as ambigüidades. A prática de olhar uma situação sob vários pontos de vista e de evitar o julgamento enquanto estiverem sendo consideradas todas as alternativas possíveis, faz com que as pessoas flexíveis tenham uma grande vantagem na assimilação das mudanças. Sob um ponto de vista social, representa

a capacidade de construir sólidos relacionamentos e usar recursos e informações de outros, quando necessário.

A **Organização** pressupõe a aplicação de estruturas para ajudar no gerenciamento da ambigüidade. Indivíduos que se organizam e planejam são capazes de pensar antes de agir, desenvolvendo previamente estratégias eficazes para atingir os objetivos. Esta habilidade reduz as possibilidades de imprevistos e fornece seqüência, estrutura e visão para o cumprimento das metas gerais.

Por fim, a **Pro-atividade** é definida como ter comprometimento com a mudança ao invés de evitá-la. As pessoas resilientes estão constantemente desafiando o mundo à sua volta, tendendo mais a uma abordagem proativa do que reativa na resolução de problemas. A falha é por elas vista como uma oportunidade de aprendizado. Diante das adversidades, esforçam-se para adotar estratégias de ação ao invés de fuga ou desistência do problema. Esta postura de ver o risco como algo desejável aumenta a eficácia em processos de adaptação, tanto por levar as pessoas a estabelecerem padrões elevados, que levam a performances elevadas, quanto por torná-las mais atentas a sinais iniciais de discrepância e mais ágeis em sua resolução.

Em síntese, pessoas resilientes são aquelas que exibem senso de autoconfiança e segurança, tem uma visão clara do que querem alcançar, demonstram flexibilidade ao reagir às incertezas, desenvolvem abordagens estruturadas para gerenciar a ambigüidade e abraçam a mudança, ao invés de delas se defenderem (CONNER, 1995).

2.2.4.

As “Características das Pessoas Resilientes” de Connor-Davidson

Tendo por objetivo desenvolver um instrumento válido e confiável para quantificar a resiliência, estabelecer valores de referência para esta em diversos públicos e avaliar sua evolução em resposta a tratamentos clínicos, Kathryn Connor e Jonathan Davidson desenvolveram uma nova escala de resiliência. Batizada de *Connor-Davidson Resilience Scale* (CD-RISC), seu conteúdo foi selecionado a partir de trabalhos realizados por diversos pesquisadores, além de observações e experiências pessoais dos autores (CONNOR & DAVIDSON, 2003).

A partir dos construtos desenvolvidos por Kobasa (1979), identificaram os itens da escala relacionados a controle, compromisso e mudança vista como desafio. Dos trabalhos de Rutter (1985), selecionaram os aspectos ligados ao desenvolvimento de estratégias com objetivos ou alvos específicos, orientação para a ação, autoestima e confiança, adaptabilidade à mudança, habilidade para a solução de problemas, itens relacionados ao stress, ligações afetivas estáveis e seguras e histórias anteriores de sucesso e realizações. Das pesquisas de Lyons (1991) vieram os itens para avaliar paciência e habilidade para suportar dor ou stress (CONNOR & DAVIDSON, 2003). Foram ao todo consideradas dezessete características, que estão listadas no quadro a seguir:

Quadro 1: Características das Pessoas Resilientes

Referência	Características
Kobasa (1979)	• Ver mudança ou stress como uma oportunidade • Compromisso • Reconhecimento dos limites ao controle
Rutter (1985)	• Obtenção de suporte de outros • Relacionamento próximo e seguro com outros • Objetivos pessoais e coletivos • Eficácia pessoal • Stress com efeito fortalecedor • Sucessos passados • Senso de controle realista/ ter alternativas • Senso de humor • Orientação à ação • Adaptabilidade à mudança
Lyons (1991)	• Paciência • Tolerância à negatividade
Connor & Davidson (2003)	• Otimismo • Fé

Fonte: Connor & Davidson (2003)

2.2.5.

As características de resiliência por outros autores

Diversos outros autores e organizações identificaram em suas pesquisas características individuais de resiliência, eventualmente com o intuito de desenvolver uma escala de medição. Como exemplos podem ser citados:

- *Resilience Assessment Questionnaire* (ORGHEALTH, 2011): Autoconfiança; Visão pessoal; Flexibilidade e adaptação; Organização; Resolução de problemas; Competência interpessoal; Relação social; Orientação à ação.
- “Nove Fatores da Resiliência” (SABBAG, 2010): Auto-eficácia; Solução de problemas; Temperança; Empatia; Pro-atividade; Competência social; Tenacidade; Otimismo; Flexibilidade mental.
- Características da Resiliência (COUTU, 2002): Forte aceitação da realidade; Profunda crença que a vida tem sentido; Extrema habilidade de improvisação.
- “Variáveis de Diferenças Individuais” (WANBERG & BANAS, 2000): Autoestima; Controle percebido (visão de que a vida e os eventos estão sob controle pessoal); Otimismo.
- “Sete Linhas de Comportamento Resiliente” (HORNE & ORR, 1998): Comunidade; Competência; Conexões; Compromisso; Comunicação; Coordenação; Consideração.
- “Componentes da Resiliência” (WARSCHAW & BARLOW, 1995 apud LANGVARDT, 2007): Forte compromisso com a vida; Autoconfiança; Adaptabilidade; Desenvoltura; Apetite para risco; Aceitação da responsabilidade pessoal; Perspectiva; Abertura para novas idéias; Postura pró-ativa; Atenção aos detalhes.
- “Padrões de Resiliência” (JOB, 2003): Padrões Disposicionais (adaptabilidade, auto-afirmação, autocontrole, autodisciplina, autoestima, auto-suficiência, capacidade de aprendizagem, capacidade de expressar emoções e senso de humor); Padrões Relacionais (capacidade de ajuda mútua, capacidade de comunicação, estabelecimento de vínculos emocionais, flexibilidade e capacidade de formar relações); Padrões Situacionais (acreditar em sorte criando opções, usar o bom senso,

capacidade de improvisação, ter metas futuras, vida mental rica no sentido de multiplicidade de interesses e criatividade); Padrões Filosóficos e Religiosos (crer em um sentido de vida, ter esperança, ter crenças).

Porém, através da análise das descrições dessas características apresentadas por seus autores, podemos verificar que, com maior ou menor grau de precisão, todas estão contidas nos construtos desenvolvidos por Wagnild & Young, Ojeda, Conner e Connor-Davidson anteriormente apresentados.

2.2.6. Modelo de características de resiliência

Com objetivo de desenvolver um modelo conceitual mais abrangente que nos permitisse a realização dessa pesquisa, foi feita uma comparação entre as características propostas por Wagnild & Young (1993), Ojeda (1997), Conner (1995) e Connor & Davidson (2003).

Desta comparação, verificamos que as características de resiliência apontadas por cada um desses autores poderiam ser agrupadas em dezesseis itens representativos, montando a tabela apresentada a seguir. Este modelo foi utilizado não só como base para análise das entrevistas realizadas em campo, mas também para a preparação de questionário voltado a identificar a percepção das lideranças entrevistadas quanto à importância relativa de cada uma dessas características (vide Capítulo 3 – Metodologia).

Quadro 2: Agrupamento das Características de Resiliência

	<i>Características da Resiliência</i>	<i>Wagnild & Young (1993)</i>	<i>Ojeda (1997)</i>	<i>Conner (1995)</i>	<i>Connor-Davidson (2003)</i>
1	Serenidade	Serenidade			Paciência; Reconhecimento dos limites ao controle
2	Perseverança	Perseverança			Compromisso; Stress com efeito fortalecedor
3	Autoconfiança/ Autoestima	Autoconfiança	Autoestima		Eficácia Pessoal; Sucessos passados
4	Sentido de vida	Sentido de vida	Moralidade		Objetivos pessoais e coletivos; Fé
5	Auto-suficiência	Auto-suficiência			
6	Capacidade de se relacionar		Capacidade de se relacionar		Relacionamento próximo e seguro com outros
7	Iniciativa/ Pro-atividade		Iniciativa	Pro-atividade	Orientação à ação
8	Independência		Independência		
9	Criatividade		Criatividade		
10	Introspecção		Introspecção		
11	Humor		Humor		Senso de humor; Tolerância à negatividade
12	Positividade/ Otimismo			Positividade	Otimismo; Ver mudança ou stress como oportunidade
13	Foco			Foco	
14	Flexibilidade			Flexibilidade	Adaptabilidade à mudança; Senso de controle realista/ ter alternativas
15	Organização			Organização	
16	Obtenção de Apoio				Obtenção de suporte de outros

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de Wagnild & Young (1993), Ojeda (1997), Conner (1995) e Connor & Davidson (2003)

2.3.

Medindo a resiliência

A conceituação proposta anteriormente caracteriza a resiliência como uma competência passível de ser aprendida e desenvolvida (GROTHBERG, 2005; RUTTER, 1985). Assim, torna-se fundamental dispor de instrumentos que permitam sua avaliação e que orientem os esforços e as ações de desenvolvimento ou melhoria (JOB, 2003).

Nesse sentido, diversos instrumentos foram desenvolvidos com a intenção de medir e avaliar a resiliência individual ou as características da resiliência. Porém, seja por estarem direcionadas a um público específico ou por terem tido aplicação limitada, nenhuma escala em particular estabeleceu uma posição privilegiada (CONNOR & DAVIDSON, 2003).

Dentre as diversas escalas ou questionários voltados à mensuração da resiliência, podemos destacar:

- *Connor-Davidson Resilience Scale* (CD-Risc) (CONNOR & DAVIDSON, 2003)
- *Personal Resilience Questionnaire* (CONNER, 1995; LOW, 2010)
- *AQ Profile* (STOLTZ, 2000 *apud* LANGVARDT, 2007)
- *Resilience Scale* (WAGNILD & YOUNG, 1993)
- *Resilience Assessment Questionnaire* (Organisation Health Psycholgists, 2011)

Alguns outros instrumentos, tais como o *Organizational Resilience Inventory* (HORNE & ORR, 1998) ou ainda o *Organizational Resilience Potencial Scale – ORPS* (SOMERS, 2009), foram desenvolvidos para avaliar o nível de resiliência das organizações.

Em termos de Brasil, Sabbag (2010) vem realizando pesquisas voltadas ao desenvolvimento e validação de uma escala genuinamente nacional, adaptada às especificidades de nosso país. Job (2003), outro pesquisador brasileiro, desenvolveu a Escala de Resiliência Job & Job a partir dos padrões de resiliência sugeridos por Polk (1997).

Em nosso estudo optamos pela utilização da Escala de Resiliência (ER) desenvolvida por Wagnild & Young (1993) por já ter sido amplamente aplicada e validada – mais do que 4500 pesquisadores ou organizações solicitaram permissão de uso da ER desde 2006. A escala tem seguidamente demonstrado consistência interna, apresentando coeficientes alpha que variam entre 0,84 e 0,94 (WAGNILD, 2011). Além disso, seu uso é simples, pode ser rapidamente completada pelos respondentes e a análise dos resultados é direta.

Outro fator determinante para sua escolha foi o fato de já ter sido traduzida para o português e validada no Brasil. Pesce *et al.* (2005) realizaram o trabalho de adaptação transcultural da *Resilience Scale*, buscando garantir a equivalência entre o instrumento original e o traduzido não só em termos semânticos, mas também conceituais, da relevância dos itens, operacionais (número de itens, uso de Likert com sete passos, etc.) e de mensuração. A equivalência transcultural do novo instrumento foi validada através de pesquisa conduzida junto a cerca de 1.000 alunos da rede pública de ensino do Rio de Janeiro (PESCE *et al.*, 2005).

2.3.1.

A escala de resiliência (“*Resilience Scale*”) de Wagnild & Young

A Escala de Resiliência foi publicada por suas autoras em 1993, sendo por elas considerada o primeiro instrumento desenvolvido para a mensuração direta da resiliência (WAGNILD & YOUNG, 1993).

A Escala de Resiliência (ER) foi desenvolvida a partir de pesquisas qualitativas realizadas em 1987 com grupos de pessoas que estiveram expostas a situações de stress ou perdas recentes tais como parentes com doença grave, perda de saúde ou emprego, etc. Com base nas narrativas dos indivíduos que participaram desse estudo, foram identificadas as cinco características essenciais da resiliência, que as autoras nomearam “Núcleo da Resiliência”: Serenidade, Perseverança, Autoconfiança, Sentido de Vida e Auto-suficiência (WAGNILD & YOUNG, 1993). Estas características, descritas na Seção 2.2.1, serviram de base para o desenvolvimento da Escala de Resiliência.

Constavam inicialmente da ER 50 itens que refletiam os depoimentos e citações obtidas dos participantes dos estudos originais. Posteriormente, houve uma redução para os 25 itens atuais, que refletem as características de resiliência já citadas.

No Capítulo 3 - Metodologia apresentamos a tabela com os 25 itens, já traduzidos e validados para o português, que foram utilizados nesta pesquisa para a avaliação do nível de resiliência das lideranças da área estudada. No Anexo I apresentamos a escala (*Resilience Scale*) em inglês, seu idioma original.

Ao responder a ER, os indivíduos pesquisados são solicitados, a partir da citação contida em cada um dos 25 itens, a graduar numa escala de 1 a 7 do tipo Likert o nível de discordância ou concordância com a assertiva. O grau 1 corresponde a “Discordo Plenamente” e, no outro extremo, o grau 7 corresponde a “Concordo Plenamente”. O Nível de Resiliência (NR) é facilmente obtido através da soma de todos os graus marcados pelo respondente. Assim, o resultado sempre variará entre 25 e 175.

Após as inúmeras aplicações da ER em um significativo e variado número de amostras, verificou-se que resultados maiores que 145 indicavam resiliência moderadamente alta a alta, no intervalo 125 – 145 indicavam moderadamente baixo a moderado e, por fim, em 120 ou abaixo indicavam baixa resiliência

(WAGNILD, 2009). A partir dessa análise, foi proposta a seguinte escala que indica, a partir do escore obtido, o nível de resiliência do respondente:

Quadro 3: Nível de Resiliência

Muito Baixo	Baixo	Moderadamente Baixo	Moderadamente Alto	Alto	Muito Alto
25 - 100	101 - 115	116 - 130	131 - 145	145 - 160	161 - 75

Fonte: Wagnild (2011)

Uma interpretação mais detalhada de cada nível de resiliência foi desenvolvida por Wagnild (2011), com base na análise de vários estudos que utilizaram a ER e a sua correlação com dados demográficos e com as variáveis pesquisadas. No Anexo II apresentamos uma tradução livre dessa interpretação.

Em estudo *on-line* citado por Wagnild (2011), no qual mais de mil pessoas responderam à Escala de Resiliência, foram obtidos os seguintes resultados:

Quadro 4: Resultados da Escala de Resiliência para a Amostra Pesquisada

Medida	Resultado
Média	135,49
Mediana	138,00
Desvio Padrão	19,68
Mínimo	42,00
Máximo	175,00
Intervalo	133,00
Alpha (Cronbach)	0,93

Fonte: Wagnild (2011)

Segundo Wagnild (2009, 2011), a validade de um instrumento pode ser definida como até que ponto ele mede o que se pretende mensurar. A validade do construto depende do quanto uma medição específica está relacionada e consistente com outras medidas que comprovem hipóteses teoricamente derivadas do conceito sendo medido. A ER tem sido positivamente correlacionada com construtos como otimismo, moral, auto-eficácia, saúde percebida, condutas promotoras de saúde, autoestima, coerência e satisfação de vida, entre outros. Por outro lado, a ER tem sido inversamente correlacionada com depressão, stress e ansiedade, desesperança, solidão, somatização e necessidade de auxílio médico.

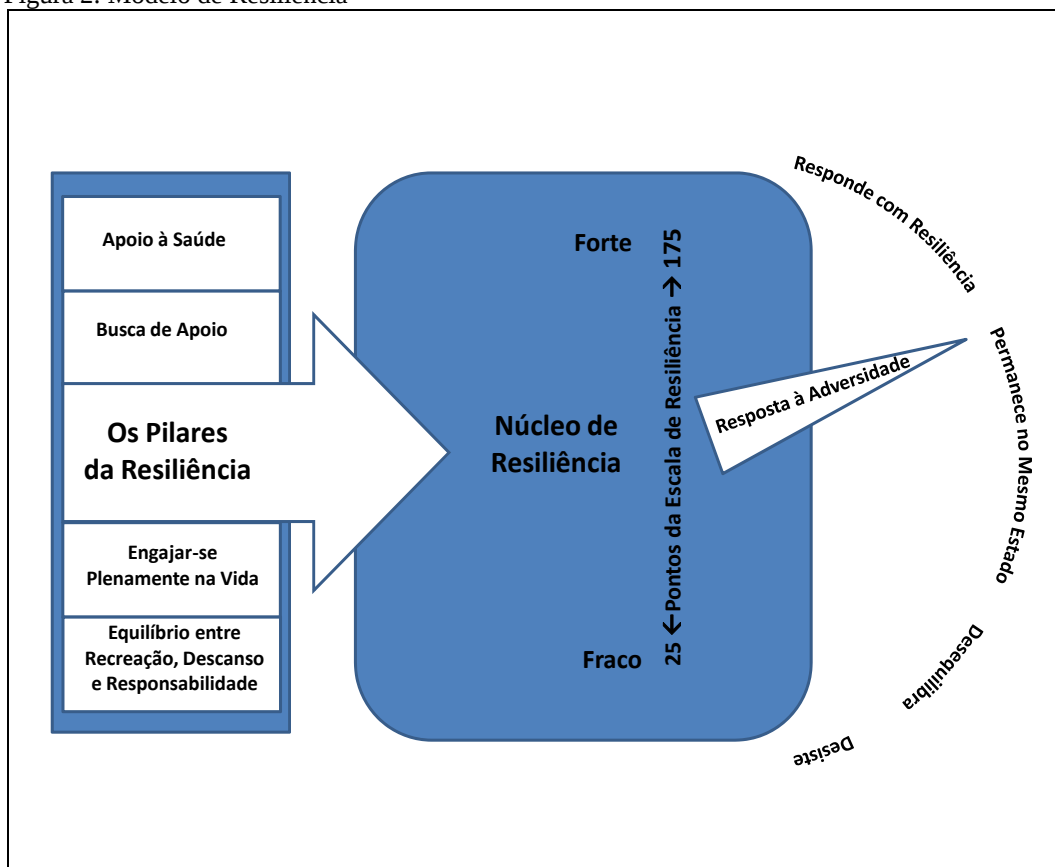
Assim, os resultados de vários estudos demonstram que a ER tem sido consistentemente confiável. Análise de fatores indica que a ER apresenta dois principais, “aceitação de si mesmo e da vida” e “competência pessoal”, que estão intimamente ligados à definição teórica de resiliência (WAGNILD & YOUNG, 1993).

2.3.2. Modelo de resiliência

Baseado em suas pesquisas, Wagnild (2011) ainda propõe um Modelo de Resiliência (vide figura a seguir). Nesse modelo, o núcleo de resiliência, descrito acima, pode ser suportado e revigorado para responder às adversidades a partir dos Suportes da Resiliência. São eles:

- Procurar apoio dos pares;
- Cuidar da saúde;
- Interessar-se pela vida;
- Balancear lazer, descanso e responsabilidades.

Figura 2: Modelo de Resiliência



Fonte: Wagnild (2011)

Um fraco núcleo de resiliência (identificado a partir de um nível de resiliência apurado baixo), leva na melhor das hipóteses à manutenção da situação atual. Por outro lado, um núcleo de resiliência forte, identificado a partir de um nível de resiliência forte, leva a responder às adversidades com uma atitude resiliente (WAGNILD, 2011).

2.4. Resiliência nas organizações

No final dos anos 1990, e principalmente a partir do início dos anos 2000, diversos estudos foram feitos sobre a resiliência nas e das organizações, inclusive no Brasil (COUTU, 2002; JOB, 2003; CONNER, 1995; FLACH, 1991; CIMBALISTA, 2007, 2008; McMANUS *et al.*, 2008), tendo sido o conceito de resiliência organizacional pesquisado e aplicado em vários cenários como hospitais, serviços públicos, empresas de serviço e indústrias (SOMERS, 2009).

Na teoria organizacional, resiliência é frequentemente definida em termos passivos. Por exemplo, como uma reação a uma situação de crise com o objetivo de voltar à situação original, procurando gerar o mínimo de perdas neste processo (HORNE & ORR, 1998). Porém, alguns outros autores fazem uma distinção entre esta resiliência passiva, que seria a mera capacidade de retornar ao equilíbrio sem quebrar, e a resiliência ativa, conceituada como o esforço deliberado de estar mais bem preparado para lidar com as surpresas e desafios (SOMERS, 2009; LENGNICK-HALL *et al.*, 2011).

A partir dessa visão “ativa” da resiliência, vários construtos têm sido desenvolvidos visando auxiliar a organização na avaliação de seu nível de resiliência e na adoção de medidas para incrementá-lo.

Vogus & Sutcliffe (2007), ao analisarem os mecanismos da resiliência, verificaram que duas crenças específicas aparecem nas organizações resilientes. Primeiro, essas organizações tratam o sucesso de forma despretensiosa e estão conscientes de que o inesperado pode acontecer. Além disso, elas acreditam que podem rapidamente atuar para resolver as anomalias que surjam e estão sempre investindo para aumentar suas habilidades para tal. Ou seja, têm consciência de que, apesar de imperfeitas, podem ir se aperfeiçoando ao longo do tempo a partir do aprendizado decorrente das experiências recentes.

Coutu (2002), ao revisar as teorias sobre resiliência, observou que em praticamente todas elas havia uma superposição com relação a três pontos. Elas concordavam que as pessoas resilientes apresentavam como características marcantes uma forte aceitação da realidade, uma profunda crença que a vida tem um sentido e uma extrema habilidade de improvisação. Adicionalmente, Coutu comenta que essas mesmas 3 características continuam válidas para as organizações resilientes.

Verificamos, como nas características da resiliência (vide Seção 2.4), que as conceituações e modelos desenvolvidos pelos diversos autores sobre resiliência organizacional são em sua maior parte similares e, eventualmente, complementares (COUTU, 2002). Na presente pesquisa utilizamos mais intensamente na análise dos resultados os construtos desenvolvidos por Robb (2000), Hamel & Välikangas (2003) e Lengnick-Hall *et al.* (2011), detalhados a seguir.

2.4.1.

O modelo de organização resiliente por Robb

A partir da constatação de que as empresas e organizações deveriam ser capazes de viver num estado de permanente transformação como forma de atender às constantes mudanças na demanda de seus *stakeholders*, Robb (2000) desenvolveu um arcabouço para entender e trabalhar esta situação.

Robb (2000) definiu a organização resiliente como sendo aquela que é capaz de sustentar uma vantagem competitiva ao longo do tempo. Isso se dá através de sua habilidade em, simultaneamente, atingir duas metas: ter os objetivos corporativos atuais alcançados através de um excelente desempenho e também, rápida e eficazmente, conseguir inovar e adaptar-se às freqüentes e turbulentas mudanças dos mercados e das tecnologias. Essas empresas apresentam algumas características em comum, sendo capazes de:

- Criar estruturas e desmanchá-las;
- Prover segurança, e não necessariamente estabilidade ou acomodação, ao longo da mudança;
- Administrar as conseqüências emocionais – ansiedade e sofrimento - da mudança e transformação contínua;
- Aprender, desenvolver e crescer.

Através de várias pesquisas, tendo como base o conceito de sistemas de aprendizado, o autor sugere que, para que uma empresa possa desenvolver as características acima citadas, ela deveria ser capaz de implantar dois subsistemas de aprendizado inter-relacionados e complementares. Robb (2000) identifica o primeiro como sendo o Sistema de Desempenho, que é responsável pelo atingimento dos objetivos e pela realização dos processos atuais visando à sobrevivência da empresa e está relacionado com a primeira meta acima citada (objetivos atuais vs. desempenho). O segundo e complementar subsistema pode ser chamado de Sistema de Adaptação e é responsável pela sustentabilidade da empresa no longo prazo através da criação de caminhos, idéias, modos de operação e normas de conduta alternativos. Tem por objetivo gerar alternativas de futuro, em linha com a segunda meta (inovação e adaptação).

Segundo o autor, sistemas de adaptação/aprendizado de sucesso, e por extensão organizações de sucesso, apresentam uma atuação forte nos dois subsistemas e também uma estreita ligação entre eles. Porém o autor comenta que, com base em sua experiência, as empresas tendem a atuar com base somente em um dos sistemas.

As organizações orientadas ao desempenho, que conceitualmente têm suas origens na Revolução Industrial e na Administração Científica de Taylor, normalmente são eficientes em tarefas repetitivas e na obtenção de resultados conforme os objetivos propostos. Elas tendem a ser burocráticas e têm por premissa subliminar a estabilidade das operações e dos ambientes, o que ajuda a diminuir o nível de stress. Em compensação, apresentam muita dificuldade para inovar e mudar (ROBB, 2000).

Já as organizações orientadas à adaptação, normalmente empresas recém criadas, novas ou em crescimento, são focadas em adaptabilidade, inovação e mudança. Seus processos e estruturas organizacionais são fluidos e dinâmicos. Mas têm dificuldades em gerar resultados consistentes, processos e estruturas estáveis e modelos duradouros de sucesso, eventualmente até perecendo por conta destas limitações.

Como dito anteriormente, Robb (2000) preconiza que para ser uma organização resiliente uma empresa deve criar e operar esses dois subsistemas – Desempenho e Adaptação - de forma integrada, híbrida. A ligação entre esses sistemas se dá em nível de Arquitetura, Habilidades e Cultura.

Arquitetura

As organizações resilientes conseguem conectar eficientemente duas arquiteturas complementares, cada uma delas voltada para um dos subsistemas citados. A arquitetura relacionada ao subsistema de desempenho está focada na performance atual da empresa e é constituída por:

- Processos eficientes e eficazes, alinhados com as necessidades dos clientes;
- Limites, metas e medidas de desempenho perfeitamente definidos para funções, equipes e indivíduos;
- Relacionamentos entre indivíduos, gerentes, equipes e organização definidos de forma clara;

- Sistema de gestão de desempenho eficaz.

Estes elementos servem para atender – temporariamente – ao objetivo de gerar valor para os stakeholders da organização. Em função do ambiente estar em permanente mudança, haverá necessidade de evolução. Nessa hora, entra em ação o subsistema de adaptação, visando gerar soluções que permitam ao subsistema de desempenho enfrentar os novos desafios. Exemplos dessa arquitetura voltada à inovação são novas unidades de negócio, arquiteturas de gestão do conhecimento, análises estratégicas estruturadas, etc. (ROBB, 2000).

Habilidades

As organizações resilientes desenvolvem e integram dois conjuntos de habilidades que permitem uma atuação eficaz tanto em termos de desempenho quanto de adaptação (vide a tabela a seguir). Essas habilidades são não só complementares, como as arquiteturas anteriormente descritas, mas de certa forma opostas. As habilidades relacionadas ao desempenho procuram criar um equilíbrio dentro da empresa, focando e agindo dentro do sistema atual. Por outro lado, as relacionadas com a adaptação tendem a promover o desequilíbrio, com a exploração de novas formas de fazer as coisas e criando a segurança e o suporte necessários para a mudança (ROBB, 2000).

Segundo o autor, poucas são as empresas que conseguiram aprender a integrar esses dois pólos de atuação. Frequentemente, a necessidade de proteger a atual fórmula de sucesso e prover ordem e segurança, se sobrepõe ao estado de desequilíbrio, ansiedade e potencial de perda normalmente associados a movimentos de inovação e mudança. Em muitas das organizações tradicionais, ansiedade e perda são evitadas através de uma arquitetura e uma cultura voltada ao desempenho. Essas estruturas mais rígidas, se por um lado trazem uma sensação de ordem e segurança, por outro tendem a inibir e até eliminar a paixão, criatividade e mudança. Nas organizações resilientes a inquietação ou desequilíbrio não são reprimidos, negados ou controlados, mas sim aceitos e gerenciados de maneira transparente (ROBB, 2000).

Tabela 1: Habilidades nas Organizações Resilientes

HABILIDADES PARA DESEMPENHO	HABILIDADES PARA ADAPTAÇÃO
Desempenho de tarefas e execução operacional	Visão
Gestão de desempenho: foco em condutas e objetivos de curto prazo	Diversidade e individualidade na geração de uma variedade de pontos de vista, objetivos, percepções e condutas
Alinhamento organizacional e coordenação (foco interno)	Exploração da mudança no ambiente e suas implicações para o foco, estrutura e potencial de diversificação da organização (foco externo)
Resolução de problemas	Criatividade, experimentação, aprendizado e investigação
Pensamento racional, analítico e linear	Competência emocional, intuição, trabalho com “alma”
Pensamento convergente: foco e acurácia	Pensamento divergente: abrindo o leque de opções; resistir à negação precoce; tolerância à ambigüidade
Foco no concreto e específico	Foco no sistema, seus princípios organizacionais, estruturas, valores, premissas
Ação	Auto-reflexão, humildade (permanecer “ensinável”)

Fonte: Robb (2000)

Cultura

Robb (2000) ressalta que a cultura é um componente essencial no suporte à gestão dessas arquiteturas e habilidades tantas vezes conflitantes. Para o autor, de forma similar às habilidades, a cultura está baseada em um conjunto de características complementares, em função do subsistema ao qual ela esteja ligada (vide Tabela 2 a seguir).

As organizações orientadas ao desempenho normalmente se vêem simplesmente como entidades realizadoras de tarefas, focadas no atingimento dos fins econômicos e valorizando a eficiência e o controle de recursos. Com isso é criada uma cultura orientada à conformidade que pode inviabilizar a inovação e mudança. Já as organizações resilientes, se vêem como comunidades vivas com responsabilidades econômicas, tendo como foco a sustentabilidade dessa comunidade e não a sustentação de uma estrutura organizacional em particular (ROBB, 2000).

Tabela 2: Cultura nas Organizações Resilientes

CULTURA PARA DESEMPENHO	CULTURA PARA ADAPTAÇÃO
Orientada à produção	Orientada à inovação
Perfeição: “faça certo da primeira vez”	Experimentação e aprendizado
Deteção e correção de erros	Apreciando, imaginando, especulando, criando, tentando
Voltada à avaliação	Aceitando; não-julgamento
Tendência à insegurança, não emoção e postura de proteção	Segurança: para falar, para ser autêntico, para expressar emoções de forma apropriada
Orientação a tarefas	Orientação a relacionamentos e significados
Alinhamento de pessoas (também pode expressar uma cultura conformista)	Diversidade e individualidade (perspectivas múltiplas para ampliar opções)
Tendência à exclusividade (forte diferenciação entre alinhados e não alinhados, pessoas com alto e baixo desempenho)	Inclusiva
Conformidade com padrões	Questionamento dos padrões
Planejamento e controle: planeje o seu trabalho e trabalhe o seu plano	Emergência: deixa as coisas surgirem e se desenvolverem
Orientada à conformidade	Orientada a compromissos
Tendência em direção a relações de dependência (pai-filho)	Relacionamentos adultos e responsáveis: autonomia mútua e interdependência

Fonte: Robb (2000)

Em suma, a organização resiliente é aquela que consegue integrar e conviver com dois subsistemas – desempenho e adaptação - complementares e, em alguns aspectos, antagônicos. Com isso cria-se um ambiente onde, sem se descuidar do desempenho e do cumprimento dos objetivos atuais, se permite a experimentação, o erro e o aprendizado que, no longo prazo, levam à inovação e à adaptação às mudanças.

2.4.2.

Os desafios da resiliência por Hamel & Välikangas

A partir da constatação de que várias e importantes empresas tiveram desempenho medíocre ou desapareceram nos últimos anos, Gary Hamel e Liisa Välikangas argumentam que “o mundo está ficando turbulento mais rapidamente do que as organizações estão se tornando resilientes”. No passado as organizações podiam confiar no *momentum* decorrente de barreiras de entrada, regulamentações protecionistas, oligopólios, pioneirismo e modelos de negócio ou produtos tradicionais para sustentar resultados superiores. Porém, o fato do sucesso ter se tornado mais volátil no ambiente corporativo indica que esse *momentum* não é mais tão forte como foi no passado (HAMEL & VÄLIKANGAS, 2003).

Descontinuidade tecnológica, mudanças regulatórias, choques geopolíticos, desverticalização de setores, desintermediação, mudanças abruptas no gosto dos consumidores, etc. são exemplos de forças que desafiam as empresas tradicionais. As empresas estão acostumadas a serem melhores, mas não a serem diferentes. Assim, mais do que buscar *momentum*, as empresas devem procurar a resiliência, entendida como a habilidade de antecipar tendências e dinamicamente reinventar os seus modelos de negócio e estratégias à medida que o ambiente muda. Como sintetizam os autores, “o objetivo é uma empresa onde mudanças revolucionárias acontecem em passos extremamente rápidos e evolutivos, [...] sem traumas” (HAMEL & VÄLIKANGAS, 2003).

Segundo os autores, resiliência é importante por ser uma maneira de garantir a longevidade das organizações. Uma empresa que não se ajuste ao ambiente em constante mudança rapidamente perde a sua relevância, seus clientes e, eventualmente, o suporte de seus stakeholders. Nesse caso, seguindo uma lógica macro-econômica e considerando mercados perfeitos, essa empresa seria substituída por novos competidores, adquirida por terceiros ou até entraria em falência. Porém, na prática essas soluções não são eficazes. Nem sempre há competidores ou novos entrantes disponíveis para ocupar o lugar da empresa ineficiente (exemplo: empresas públicas). O processo de aquisição normalmente é adotado somente como última alternativa pelos administradores, sendo assim normalmente caro, arriscado e improdutivo. Nas falências, há a dispersão do

capital humano, conhecimentos e bens e processos de produção criados pela empresa ao longo de sua existência.

Assim, argumentam os autores, de forma similar a outras situações, é melhor evitar o desastre do que usar o seguro depois que o desastre ocorre. Evitar o “desastre” e aumentar a longevidade das empresas é importante, pois permite a complexidade. São necessárias décadas para que uma organização evolua uma idéia simples até chegar a um modelo operacional robusto. Neste sentido, a resiliência é a maneira mais eficaz das organizações ajustarem dinamicamente suas estratégias para cumprir sua missão de longo prazo e estender, através da renovação, o seu legado institucional (HAMEL & VÄLIKANGAS, 2003).

Hamel & Välikangas (2003) sugerem que, para poderem ser consideradas resilientes, as organizações devem enfrentar e vencer quatro desafios. São eles:

Desafio Cognitivo

Uma empresa deve ser capaz de questionar a sua estratégia atual, livre de arrogância, nostalgia ou negação da necessidade de mudança, evitando ficar presa ao passado. Para ser resiliente, precisa estar profundamente consciente do que está mudando e sempre avaliar como essas mudanças podem afetar o seu sucesso atual. O mundo está mudando de maneira imprevisível, mas os autores argumentam que mesmo as mudanças inesperadas podem ser antecipadas se alguém prestar bastante atenção.

Assim, para ser considerada resiliente, uma empresa deve reduzir significativamente o tempo entre os primeiros sinais de mudança e o início de ações para se adaptar ao novo ambiente. Para isto, a alta administração da organização deve procurar ter contato com situações e locais onde as mudanças estão ocorrendo, deve criar canais e meios para que as boas idéias e propostas de inovação consigam chegar aos níveis mais elevados da empresa e, finalmente, deve evitar a decadência da estratégia corporativa.

A estratégia de uma empresa pode ficar obsoleta por quatro razões. Ela pode ser:

- **Replicada**, perdendo a sua distinção e, por conseqüência, o poder de gerar retornos acima da média. Boas idéias têm sido replicadas numa velocidade sem precedentes;

- **Suplantada** por outra estratégia melhor. A criatividade de uma empresa pode ser a destruição de outra;
- **Exaurida**, à medida que os mercados fiquem saturados, os clientes fiquem indiferentes ou os programas de melhoria atinjam o seu limite;
- **Estripada**, quando o poder migra dos produtores para os consumidores, que podem exigir que aumentos de produtividade sejam direcionados à redução de preços ou melhoria de produtos ao invés de incrementarem a margem da empresa.

Desafio Estratégico

As organizações, para serem resilientes, devem desenvolver a habilidade de criar novas e boas estratégias. Se existem várias estratégias alternativas que a empresa esteja pesquisando, maior será a probabilidade dela rapidamente reagir a uma mudança no ambiente de negócios. Os autores ressaltam que não necessariamente as empresas devem focar em grandes estratégias, mas sim procurar desenvolver uma quantidade maior de experimentações de baixo risco. Essas experimentações devem ir além do desenvolvimento de novos produtos e abranger, por exemplo, as áreas de logística, distribuição, serviços e atendimento a cliente.

Para garantir que essas inovações estejam em linha com o processo produtivo da empresa e aproveitem os recursos, os conhecimentos e as competências da organização, Hamel e Välikangas (2003) sugerem que esse esforço de inovação deva acontecer dentro da empresa e não em um departamento ou centro de pesquisa distante de seu dia-a-dia. Importante ao lidar com esse desafio não é tanto avaliar quantas das idéias não serão aproveitadas, mas sim a comparação do valor das idéias de sucesso geradas vis-à-vis o custo das idéias que não levaram a nada.

Desafio Político

Segundo os autores, a resiliência requer que o redirecionamento dos recursos do modelo/estratégia corrente para a pesquisa, desenvolvimento e implantação de novos modelos/estratégias deva ser um processo menos político do que é hoje. Os investimentos deveriam ser direcionados mais para “o que a empresa pode ser” do que para “o que a empresa é”. Na maioria das organizações, o poder dos gerentes está relacionado aos recursos que são por eles controlados. Assim, há uma natural resistência na migração desses insumos dos negócios e processos estabelecidos para as novas estratégias e inovações. Alocações rígidas são inimigas da resiliência e as empresas devem evitar a concentração dos fundos nas estratégias já consolidadas.

Hamel e Välikangas (2003) indicam ainda que, para a renovação, mais importante do que os fundos financeiros são os recursos humanos. Nesse sentido, é importante atrair para as experimentações os melhores profissionais da empresa, propiciando aos que participem de projetos de sucesso reconhecimento e retornos significativos, tanto financeiros quanto profissionais.

Desafio Ideológico

As empresas modernas têm como um valor absoluto a otimização, ou seja, fazer mais, melhor, mais rápido e barato. Os autores sugerem que a otimização é suficiente somente enquanto não haja nenhuma mudança fundamental no que tenha que ser otimizado. No mundo atual, onde o aumento do ritmo das mudanças demanda uma aceleração na evolução das estratégias, as empresas devem se preocupar não só com a otimização, mas também com a resiliência. De nada adianta a redução de custos ou uma boa execução para reverter o processo de obsolescência de uma estratégia.

Assim, as organizações resilientes dedicam tanta energia para estabelecer um processo de renovação perene quanto para criar as bases da eficiência operacional (HAMEL & VÄLIKANGAS, 2003).

2.4.3.

As dimensões da resiliência organizacional por Lengnick-Hall *et al.*

Como já proposto pelos autores anteriormente citados, somente as empresas ágeis, flexíveis e dinâmicas conseguirão prosperar no complicado, incerto e ameaçador ambiente atual (HAMEL & VÄLIKANGAS, 2003; ROBB, 2000). As organizações resilientes, por serem capazes de realizar ajustes positivos sob condições desafiadoras, podem evoluir em tais ambientes, transformando essas ameaças em oportunidades (SUTCLIFFE & VOGUS, 2003).

Cynthia Lengnick-Hall, Tammy Beck e Mark Lengnick-Hall (2011), em recente artigo, explicam sua visão de como as empresas podem desenvolver a capacidade de resiliência e porque essa capacidade as permite aproveitar os benefícios e as oportunidades desse ambiente em mudança.

Como já comentamos anteriormente, a resiliência organizacional tem sido definida de duas maneiras na literatura. A primeira, numa perspectiva próxima à das ciências físicas, resiliência seria simplesmente a habilidade de se recuperar de situações adversas causadoras de stress ou inesperadas e continuar as suas operações a partir daí (HORNE & ORR, 1998; SUTCLIFFE & VOGUS, 2003; etc.).

Numa segunda perspectiva, é proposto que a resiliência organizacional vá além de voltar ao estado inicial e inclua o desenvolvimento de novas capacidades e de uma maior habilidade para aproveitar e até criar novas oportunidades (COUTU, 2002; HAMEL & VÄLIKANGAS, 2003; ROBB, 2000; etc.). Assim, nessa visão, a resiliência organizacional leva a empresa a ir além do retorno ao *benchmark* estabelecido, sendo uma importante competência que a permite alavancar os seus recursos e capacidades não somente para resolver problemas atuais, mas também para explorar oportunidades e construir um futuro de sucesso (LENGNICK-HALL *et al.*, 2011).

Assim, os autores definem resiliência organizacional como sendo “a habilidade de, a partir de surpresas disruptivas que potencialmente ameacem a sobrevivência da organização, desenvolver eficazmente respostas para essa situação e se engajar em atividades transformativas para capitalizá-las” (LENGNICK-HALL *et al.*, 2011).

O entendimento da resiliência individual provê um útil ponto de partida para a definição de organizações resilientes, já que ações e interações entre os membros individuais de uma organização estão na base de sua capacidade coletiva de resiliência. A resiliência individual, como já citado anteriormente, é uma capacidade que pode ser intencionalmente desenvolvida.

As relações entre resiliência individual e organizacional refletem a típica interação entre sistemas e subsistemas. Nesse sentido, capacidades em nível organizacional não são somente justaposições de capacidades individuais, já que são significativas tanto as ações dos indivíduos como os efeitos da interação entre eles.

Em estudos anteriores (LENGNICK-HALL & BECK, 2003, 2005, 2009 *apud* LENGNICK-HALL *et al.*, 2011) os autores sugerem que a capacidade de desenvolver a resiliência é derivada de um conjunto de capacitações, rotinas, práticas e processos organizacionais através dos quais a empresa se orienta conceitualmente, age nessa direção e cria um ambiente de diversidade e integração. Essa capacidade de resiliência é desenvolvida a partir de uma mistura de capacidades e rotinas cognitivas, de conduta e contextuais em nível da organização. A partir da premissa de que indivíduos coletivamente permitem que a organização seja resiliente, *Lengnick-Hall et al.* (2011) sugerem que essas capacidades e rotinas organizacionais, por sua vez, são derivadas de níveis individuais de conhecimento, habilidades e outros atributos que podem ser sistematicamente desenvolvidos e integrados através do sistema de gerenciamento de recursos humanos das empresas.

Assim, os autores identificaram, para cada uma das dimensões acima citadas – Cognitiva, de Conduta e Contextuais – quais seriam os fatores relacionados à atuação individual e que contribuiriam para a resiliência organizacional, conforme sintetizado no Quadro 5 a seguir apresentado.

Quadro 5: Dimensões da Resiliência Organizacional (Lengnick-Hall *et al.*, 2011)

Dimensão da Resiliência Organizacional	Contribuição Desejada dos Funcionários
Dimensão Cognitiva “Compreensão da realidade e forte desejo de questionar premissas fundamentais”	• <i>Expertise</i> (Habilidade) • Oportunismo • Criatividade • Decisão apesar das incertezas • Questionamento das premissas fundamentais • Conceituação de soluções que sejam originais e apropriadas
Dimensão de Conduta “Transformação de pensamentos e percepções em repostas e ações tangíveis”	• Criando respostas não convencionais, porém consistentes, para novos desafios • Combinando originalidade e iniciativa para capitalizar uma nova oportunidade ou situação • Eventualmente seguindo um caminho bem diferente daquele que é a norma na organização • Praticando repetidamente rotinas bem treinadas que forneçam uma primeira resposta a qualquer ameaça não esperada • Agindo e realizando investimentos, antes que eles sejam necessários, para garantir que a organização esteja apta a se beneficiar de novas oportunidades ou situações que surjam
Dimensão Contextual “Relações dentro e fora da organização que facilitem a eficaz resposta às complexidades do ambiente”	• Desenvolvendo relações interpessoais e formas de obtenção de recursos que levem à capacidade de agir rapidamente • Compartilhando amplamente informações e conhecimentos • Compartilhando poder e reconhecimento

Fonte: Lengnick-Hall *et al.* (2011)